

campus

S T U A R T
A L B E R T

J E T Z T !

D I E
K U N S T
D E S
P E R F E K T E N
T I M I N G S

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	13
1. Sequenz	39
2. Zeitliche Interpunktion	61
3. Intervall und Dauer	95
4. Tempo	125
5. Form	146
6. Polyphonie	174
7. Anwendung der Timinglinsen. Zum Timing von Widerspruch	211
8. Eine Timinganalyse in sieben Schritten	235
9. Coda: Ein verändertes Weltbild	260
Anhang: Zeitarchitektur	268
Anmerkungen	270
Danksagung	282
Register	286

Vorwort

Nach gängiger Meinung ist jeder Versuch, Timing zu verstehen, absolut zwecklos. Niemand, so heißt es, könne den richtigen Zeitpunkt am Markt bestimmen oder glaubwürdig die Zukunft vorhersagen. Die Welt sei einfach zu komplex. Es gebe zu viele Unbekannte. Jede Situation unterscheide sich in irgendeiner wesentlichen Hinsicht von anderen – was frühere Erfahrungen zu einer unvollkommenen Richtschnur mache. Das richtige Timing – zur rechten Zeit mit dem richtigen Produkt oder der richtigen Dienstleistung am richtigen Ort zu sein –, sei manchmal einfach reine Glückssache. In all diesen Feststellungen steckt etwas Wahres. Aber die Ansicht, wir könnten in Fragen des Timings kein Können erwerben, ist allzu pessimistisch gedacht und schlichtweg nicht wahr. Mit den richtigen Werkzeugen können wir Fragen des Timings weitaus besser managen und entscheiden, als die gängige Meinung vermuten lässt. Das vorliegende Buch beschreibt diese Werkzeuge und ihre Anwendung.

Mir kam die Schlüsseleinsicht in Timingfragen im Jahr 2004. Ich arbeitete in einem provisorischen Büro in der Wohnung meiner Schwiegermutter in São Paulo, Brasilien. Dort wohnten meine Frau und ich, während Dona Ella ihren letzten Kampf mit dem Krebs austrug. Ein Leben ging zu Ende, und ich dachte über die Zeit nach. Jeden Morgen schien die kalte Wintersonne auf die dunkle Palisanderwand in unserem Schlafzimmer, und ich lauschte auf das Krähen des Hahns, das ich bei früheren Besuchen immer gehört hatte. Aber in diesem Jahr blieb der Hahn still. Die letzten Geräusche aus der länd-

lichen Vergangenheit der Stadt waren verschwunden. In dieser Wohnung, in der wir seit über 30 Jahren Sommer- und Weihnachtsferien verbracht hatten, entdeckte ich das Konzept der Zeitarchitektur, das den Kern dieses Buches bildet. Auch wenn es mir damals noch nicht ganz klar war, eröffnete dieses Konzept einen neuen Zugang zum Problem des Timings.

Als ich im Frühjahr 1991 anfang, mich mit Timing zu befassen, beschloss ich ausdrücklich, mich *nicht* an die Normen meines Berufes zu halten. Ich bin Professor an einer Business School, ausgebildet in Natur- und Sozialwissenschaften. Im Gegensatz zu meinen Kollegen besaß ich keine »Hypothese« oder Erklärung von »Fakten«, die ich prüfen musste, und ich hatte auch keine kontrollierten Experimente oder umfangreichen Erhebungen durchzuführen. Ich brauchte keinen Computer, um »Daten zu analysieren« oder mathematische Modelle zu erstellen. Ich brauchte keine Statistik, weil es nichts zu zählen oder zu messen gab. Kurz, ich brauchte keines der ausgeklügelten Instrumente moderner Sozialwissenschaften. Stattdessen ging ich zurück in die Zeit, bevor sie erfunden wurden. Ich wurde zum Sammler und Jäger.

Ich las die *New York Times*, das *Wall Street Journal* und den *Economist* von vorne bis hinten und schnitt jeden Artikel aus, ganz gleich, zu welchem Thema, wenn er nur etwas mit Timing zu tun hatte. Besondere Aufmerksamkeit richtete ich auf Timingfehler: eine Handlung, die zu früh oder zu spät begann, ein Projekt, das sich unterwartet verzögerte, und ein gesundes Unternehmen, das zu aller Überraschung über Nacht zusammenbrach. In jedem Einzelfall versuchte ich herauszufinden, wie ein optimiertes Timing das Ergebnis hätte verbessern können.

Nach und nach entwickelte ich ein Klassifikationssystem, um den Überblick über die mittlerweile über 2000 Zeitungsausschnitte zu behalten, die ich gesammelt hatte. Das war keineswegs nur eine rein akademische Übung. Oft gelingt es uns nicht, Timingprobleme im Voraus zu erkennen. Das liegt unter anderem daran, dass es keine praktische Methode gibt, nach ihnen zu suchen. Die beste Möglichkeit, etwas zu finden, besteht darin, ihm einen Namen und einen spezifischen Ort in einer bekannten Struktur zu geben. Eben das möchte dieses Buch leisten: Es möchte eine Methode entwerfen, die es uns ermöglicht, Timing-

probleme überall in der Arbeit und im Leben zu erkennen, zu benennen und anzugehen.

Noch während ich dieses Material sichtete und sortierte, begann ich für eine Reihe von Unternehmen zu arbeiten. Dabei ging es um diverse Probleme: Ein unternehmerisches Vorhaben, das auf einer neuen Technologie basierte, schlug fehl, und eindeutig war das Timing einer der Gründe. Eine Firma landete wegen Vertragsbruchs vor Gericht, und nach meiner Einschätzung hätte ein besseres Verständnis des Timings zu einem anderen Ergebnis geführt. Der Eigentümer eines Unternehmens, mit dem ich zusammenarbeitete, versuchte zu entscheiden, ob er sich an die Preisstruktur einer Konkurrenzfirma anpassen sollte. Eine Timinganalyse ergab, dass keine Maßnahmen notwendig waren: Die raschen Veränderungen der Branche würden das Problem von selbst lösen.

Als ich nun feststellte, wie viele geschäftliche und wirtschaftliche Fragen eng mit dem Timing verflochten waren, musste ich innehalten. Offenbar war Timing ein grenzenloses Thema. Es besaß kein Zentrum, keinen offensichtlichen Anfang und kein Ende. Zudem war es komplex, weil manchmal *das Timing keine Rolle spielt*. Manches gelingt oder scheitert, ganz unabhängig vom Zeitpunkt, zu dem wir handeln. In den ersten zehn Jahren schrieb ich also überwiegend nur für mich. Ich sammelte nahezu 800 Seiten Notizen und Analysen auf meinem Computer in einem Ordner mit dem Namen *Ein Buch für den Eigengebrauch*. Beim Schreiben dieser Notizen fand ich heraus, dass Timingfehler kein Zufall waren und zumindest einige von ihnen sich ebendeshalb vermeiden ließen. Je tiefer ich in das Thema eindrang, umso mehr entdeckte ich Prozesse und Phänomene, die mir zuvor nicht aufgefallen waren. Und in meiner Arbeit mit Unternehmen stellte ich fest, dass der Ansatz, den ich entwickelte, sich unmittelbar praktisch anwenden ließ.

Als ich mich später hinsetzte, um aufzuschreiben, was ich entdeckt hatte, sah ich mich mit der großen Ironie unserer Zeit konfrontiert: keine Zeit. Viel beschäftigte Menschen haben selten Zeit, ein längeres oder komplexeres Buch zu lesen. Also komprimierte ich, kürzte und strich. Wer dieses Buch auf einem Transatlantikflug zu lesen beginnt, wird bei der Landung eine gute Vorstellung davon haben, worin eine Timinganalyse besteht. Und wenn der Flug (wie so oft) Verspätung hat, bleibt

genügend Zeit, es zu Ende zu lesen. Gibt es eine bessere Art, die Zeit totzuschlagen, als ein Buch über Timing zu lesen?¹

Einleitung

Timing ist wichtig. Es spielt an nahezu jeder Stelle des Geschäfts eine Rolle: von der Markteinführung eines neuen Produkts bis hin zu Entscheidungen, wann man die strategische Ausrichtung ändern, einen Unternehmensbereich abstoßen, ein Gegenangebot annehmen oder in neue Anlagen investieren sollte. Die Geschichte ist voller innovativer Produkte und Dienstleistungen, die scheiterten, weil sie zu früh kamen. Der Markt war noch nicht reif dafür. Die Technologie hatte zu viele Mängel. Es gab keine unterstützende Infrastruktur. In einer Welt, die von Aufputschmitteln und Anabolika gesteuert zu sein scheint, kommt der fatale Fehler, zu spät zu kommen, häufiger vor. Wir hätten schneller vorgehen sollen. Unsere Strategie hätte funktioniert, wenn wir nur früher aktiv geworden wären. Leider *ist es der Gipfel an Dummheit, zu spät klug zu werden*, wie Homer sagte.

Ich habe dieses Buch für Führungskräfte aller Bereiche und für Menschen auf allen Organisationsebenen geschrieben, in denen das richtige Timing wichtig ist. Schon jetzt ziehen die meisten Menschen und Organisationen das Timing auf die eine oder andere Weise in Betracht. Der Einzelne verlässt sich vielleicht auf sein Bauchgefühl oder darauf, wie er etwas in der Vergangenheit gehandhabt hat; eine Organisation verfügt möglicherweise über einen formalen Planungsprozess oder über ausgeklügelte Modelle und Algorithmen. Dennoch sind Timingfehler weit verbreitet.

Manche Timingprobleme sind leicht zu erkennen. Wir wissen im Voraus darüber Bescheid: Wann ist beispielsweise der richtige Zeitpunkt,

ein neues Produkt auf den Markt zu bringen oder ein neues Unternehmen zu gründen? Ist es zu früh oder zu spät? Wann wird sich ein Zeitfenster für eine Chance öffnen und wann schließen? Welche zeitbezogenen Risiken gehe ich ein? Wird meine Branche sich über Nacht verändern? Wie sollte ich vorgehen: vorsichtig stufenweise oder so schnell wie möglich? Manche Timingprobleme sind nicht so leicht zu erkennen, aber sie zu übersehen kann tragische Konsequenzen haben. Angenommen, Sie hätten die Organisation der Olympischen Winterspiele 2010 in Vancouver, Kanada, zu leiten. Bezogen auf das Timing bestünde die wichtigste Aufgabe eindeutig darin, dafür zu sorgen, dass die Austragungsstätten fertig und alle Bauarbeiten rechtzeitig zu den Spielen abgeschlossen wären. Dazu würden Sie die ausgeklügelten Instrumente des Projektmanagements einsetzen. Der Schwerpunkt läge auf Logistik und Terminplanung. Und bei Verzögerungen würden Sie nach Möglichkeiten suchen, den Fortgang zu beschleunigen. Das Letzte, worauf Sie vorbereitet wären, wäre ein tragischer Unfall kurz vor der Eröffnungsfeier. Aber genau das passierte. Der 21-jährige Rennrodler Nodar Kumaritashvili aus Georgien verunglückte beim letzten Trainingslauf mit hoher Geschwindigkeit und starb. Hätten Sie diese Katastrophe vorhersehen können oder sollen? Ein Unfall ist immer furchtbar, aber das Timing eines tödlichen Unfalls kurz vor Beginn der Olympischen Spiele hätte gar nicht schlimmer sein können.

Sehen wir uns rückblickend an, wie das Timing zu diesem Unfall beitrug, so ergibt sich folgendes Bild:

- Vor Beginn der Olympischen Spiele würden Trainingsläufe stattfinden; kurz, es gab eine bekannte Abfolge (*Sequenz*): zuerst Training, dann das eigentliche Rennen.
- Die Höchstgeschwindigkeiten auf der Bahn würden gegen Ende des Trainings, also unmittelbar vor der offiziellen Eröffnung der Spiele erreicht; kurz: Es war vorhersehbar, wie Teilnehmer, die für Rennen trainierten, ihr *Tempo* erhöhen würden. Am Anfang, während sie die Bahn noch kennenlernten, würden sie nicht mit voller Geschwindigkeit fahren.
- Es gab eine klare Abgrenzung zwischen dem Ende der Trainingsläufe und der offiziellen Eröffnung der Spiele, also ein eindeutiges

Interpunktionszeichen und dazwischen wenig Zeit (ein kurzes *Intervall*).

- Anfänge und Enden sind mit besonderen Emotionen verbunden. Ein Unfall am Anfang überschattet alles, was folgt; ein Unfall am Ende bleibt in Erinnerung und trübt das Vorhergegangene, so positiv es auch gewesen sein mag. Wir wissen also, wann das Timing eines tödlichen Unfalls die größte Erschütterung auslösen würde.
- Wieso war die Bahn so gefährlich? Der Ort, an dem sie gebaut wurde – ausgewählt, um nach den Olympischen Spielen ein kommerzieller Erfolg zu werden –, besaß zufällig eine Topografie, die für eine besonders steile, kurvenreiche Bahn sorgte. Die Gefährlichkeit der Bahn war also zum Teil das Ergebnis einer Planung, die ihrer *zukünftigen* Nutzung Rechnung trug. Es gab zwei *Chancenfenster*, eines während der Olympischen Spiele und ein zweites danach. Das zweite erhöhte die mit dem ersten verbundenen Risiken.
- Aus allen diesen Faktoren zusammen erwuchs schließlich ein Synchronrisiko, also die Gefahr, dass zwei Vorgänge oder Ereignisse (die Höchstgeschwindigkeit auf der Bahn und der Beginn der Spiele) in enger zeitlicher Nähe erfolgten, was potenziell schwerwiegende Konsequenzen hätte.

Wären Sie in der Lage, die Ereignisse, die ein solches Timingrisiko darstellten, aufzuzeigen und die Schöpfer solcher Anlagen aufzufordern, die Sicherheitsvorkehrungen zu verdoppeln? Oder würden die verschiedenen Anhaltspunkte und Hinweise, die Sie für diese Entscheidung brauchten, im Hintergrund bleiben, ohne dass Sie danach suchten oder darauf achteten? Dieses Buch möchte dazu beitragen, solche Timingrisiken im Voraus aufzudecken, solange noch Zeit ist, etwas dagegen zu tun.

Warum entgeht uns das Timing?

Dass wir Timingprobleme übersehen oder falsche Timingentscheidungen treffen, liegt nicht nur an der Komplexität und Unsicherheit der Welt. Es liegt

auch an unserer Beschreibung der Welt und der zu erfüllenden Aufgaben, da sie Fakten auslässt, die wir brauchen. Ich nenne diese fragmentarischen Beschreibungen *zeitverarmt*, weil sie nicht alle Abfolgen, Geschwindigkeiten, Formen, Interpunktionszeichen, Intervalle, Vorsprünge, Rückstände, Überschneidungen und anderen zeitbezogenen Merkmale einbeziehen, die bei allem, was geschieht, zur Zeitstruktur gehören – bei jeder Aktion, die ausgeführt, und bei jedem Plan, der umgesetzt wird.

Diese zeitlichen Merkmale vergessen wir nicht nur bei der Planung von Ereignissen. Wir übersehen sie regelmäßig in unserem Alltagsdenken. Man schaue sich nur einmal das bekannte Konzept der wirtschaftlichen Anreize an. In der Regel fragen wir, ob für alle Beteiligten die gleichen Anreize gelten, ob es die richtigen sind und ob sie stark genug sind, das gewünschte Ergebnis zu produzieren. Aus der Timingperspektive genügt das jedoch nicht. Darüber hinaus müssen wir wissen, ob alle relevanten Anreize *gleichzeitig* vorhanden sein werden. Welcher wird dominieren, wenn unterschiedliche Anreize da sind? Wird einer *verblässen*, sobald ein anderer auftaucht? Es genügt nicht, ein schlechtes Ergebnis auf die *falschen* Anreize zu schieben. Wir müssen wissen, warum diese Anreize *zu diesem bestimmten Zeitpunkt* wichtig wurden.

Wenn ich am College den Begriff der zeitverarmten Beschreibung erkläre, verwende ich als Beispiel einen Kuss. Ich sage den Studenten, dass ein Kuss, der den Bruchteil einer Sekunde dauert, ein Küsschen ist; ein Kuss, der eine Minute dauert, ist ein eindeutiger Antrag; und ein Kuss, der länger als fünf Minuten dauert, ist ein Wiederbelebungsversuch. Kurz, wir müssen wissen, wie lange ein Kuss dauert, um zu wissen, was er bedeutet. Ebenso ist eine Umarmung, die weniger intensiv ist, aber länger dauert, keine Umarmung mehr, sondern ein Festhalten, das vielleicht den Zweck hat, Zwang auszuüben. Zeit ist also kein Behältnis unserer Handlungen, sondern einer ihrer *Bestandteile*. Alles, was in der Welt geschieht, passiert in einer bestimmten Reihenfolge, erfordert eine gewisse Zeit, beginnt und endet in einem spezifischen Moment und so weiter. Wenn diese Merkmale unbenannt bleiben, können wir leicht übersehen oder missverstehen, was vorgeht.

Mir geht es um Folgendes: *Eine Gleichung lässt sich nicht nach »t« auflösen, wenn sie nicht »T« enthält.* Man kann Ereignisse nicht zeitlich

abstimmen und entscheiden, wann es zu handeln gilt oder was das Tun eines anderen bedeutet, wenn die Totalität (T) zeitrelevanter Merkmale (Abfolge, Tempo, Dauer, Anfang, Ende usw.), von denen das Timing abhängt, in der eigenen Weltsicht gar nicht vorkommt. Solange Sie nicht auf diese zeitlichen Merkmale achten und sie bemerken, verfügen Sie nicht über die erforderlichen Informationen, die Sie für gute Timingentscheidungen brauchen.

Es gibt viele Gründe, warum unsere Beschreibungen und Erklärungen der Welt tendenziell zeitverarmt sind. Erstens zählt, wie Immobilienmakler uns gern erklären, vor allem der Standort. Unser eigener Standort in der Zeit lässt sich mit einem Wort beschreiben: *jetzt*. Wir leben jetzt, in unserer unmittelbaren, konkreten Realität. Wir können weder in der Vergangenheit leben, es sei denn metaphorisch, noch in der Zukunft, es sei denn in unserer Fantasie. Man sagt uns zwar immer, wir sollten die Lehren der Geschichte nicht vergessen und langfristig denken, aber wir werden immer im gegenwärtigen Moment verhaftet sein. *Jetzt* ist der einzige Ort in der Zeit, an dem wir wahrhaft lebendig sind.

Eine weitere Quelle unserer Kurzsichtigkeit ist ironischerweise unser Sehvermögen. Wir konzentrieren uns auf das, was wir sehen können. Folglich vergessen wir, die Zeit, die unsichtbar ist, in Betracht zu ziehen. Ein Beispiel ist die Anatomie der menschlichen Hand. Unsere Daumen sind opponierbar – sie können also den vier übrigen Fingern gegenüber stehen. Das ermöglicht es uns, Gegenstände zu greifen und festzuhalten, was die Hand überaus nützlich macht. Aber in jeder Schilderung des opponierbaren Daumens, die ich gelesen habe, fehlt die Notwendigkeit der Synchronisation. Der Daumen und die Finger müssen *gleichzeitig* am selben Punkt eintreffen. Müsste der Daumen minutenlang auf das Eintreffen der anderen Finger warten oder umgekehrt, würde uns vieles aus den Fingern gleiten. Die menschliche Hand könnte nicht als das hervorragende Werkzeug funktionieren, das sie ist. Eine räumliche Anordnung wird gewürdigt, aber die Arbeit erledigt das Timing!

Wir fokussieren uns tendenziell gerne auf das, was wir sehen; darüber hinaus ist aber auch das Leistungsvermögen unseres Gehirns mit dafür verantwortlich, dass uns die nötigen Informationen für Timingentscheidungen entgehen.